

ЭРИК ШМИДТ | ДЖОНАТАН РОЗЕНБЕРГ | АЛАН ИГЛ

# TRILLION

D O L L A R C O A C H

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА ЛЕГЕНДАРНОГО КОУЧА  
КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЫ БИЛЛА КЭМПБЕЛЛА

Книга написана  
топ-менеджерами  
**GOOGLE** и посвящена  
Биллу Кэмпбеллу,  
наставнику известных  
бизнес-лидеров:

Ларри Пейдж **GOOGLE**  
Сергей Брин **GOOGLE**  
Эрик Шмидт **GOOGLE**  
Джонатан Розенберг **GOOGLE**  
Сундар Пичаи **GOOGLE**  
Стив Джобс **APPLE**  
Джефф Безос **AMAZON**  
Джон Донахоу **EBAY**  
Марисса Майер **YAHOO**  
Джек Дорси **TWITTER**  
Дик Костоло **TWITTER**  
Шерил Сэндберг **FACEBOOK**

**Джонатан Розенберг**

**Эрик Шмидт**

**Алан Игл**

**Trillion Dollar Coach. Принципы  
лидерства легендарного  
коуча Кремниевой  
долины Билла Кэмпбелла  
Серия «Top Business Awards»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=63402247](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63402247)*

*Trillion Dollar Coach. Принципы лидерства легендарного коуча*

*Кремниевой долины Билла Кэмпбелла: Эксмо; Москва; 2021*

*ISBN 978-5-04-104042-0*

**Аннотация**

Его называли тщательно охраняемым секретом Кремниевой долины. Билл Кэмпбелл, знаменитый коуч, чьи советы помогли Google, Apple, Amazon и Twitter заработать более триллиона долларов. Он обучал Эрика Шмидта, Стива Джобса, Сергея Брига, Ларри Пейджа, Сундара Пичаи, вице-президента США Эла Гора и десятки других известных людей. Всю жизнь Билл

Кэмпбелл придерживался суммы принципов, которые неизменно приводили опекаемые им команды к процветанию. Эти принципы были собраны и тщательно систематизированы благодарными протеже выдающегося коуча.

Изложенные на страницах этой книги, они отвечают на вопросы, как создавать и удерживать команды незаурядных сотрудников, находить верные решения в неоднозначных ситуациях, разрабатывать гипervостребованные продукты, действовать, когда твоя компания терпит крах, быть настоящим лидером, несмотря ни на что.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Предисловие	5
Глава 1	13
Чемпион из Хомстеда	15
Слишком участливый	17
Мы ее покажем	23
Коуч GOOGLE	32
«Болзи» и Бруно	35
Конец ознакомительного фрагмента.	38
Комментарии	

# **Эрик Шмидт, Джонатан Розенберг, Алан Игл Trillion Dollar Coach Принципы лидерства легендарного коуча Кремниевой долины Билла Кэмпбелла**

## **Предисловие**

Почти десятилетие назад я прочитал в журнале Fortune статью о самом тщательно охраняемом секрете Кремниевой долины. Имелось в виду не особое оборудование или программное обеспечение. Это был даже не продукт. Речь шла о человеке. Его звали Билл Кэмпбелл, и он не был программистом. Он работал тренером футбольной команды, а позже стал продажником. Каким-то образом Биллу удалось приобрести такое влияние, что он регулярно прогуливался по воскресеньям со Стивом Джобсом, а основатели Google утвер-

ждают, что без него у них ничего бы не вышло.

Имя Билла звучало знакомо, но я не мог припомнить, откуда его знал. Наконец, меня озарило: он упоминался в бизнес-кейсе, который я пару раз разбирал со студентами, об управленческой дилемме в компании Apple в середине 1980-х, когда молодая и талантливая сотрудница Донна Дубински усомнилась в эффективности стратегии дистрибуции, разработанной самим Стивом Джобсом. Билл Кэмпбелл был начальником Донны, и он продемонстрировал то самое сочетание требовательности и заботы, какое ожидаешь от футбольного тренера: разорвал на части ее изначальное предложение, тем самым побудил придумать что-то лучше и затем поддержал ее. С тех пор я о нем не слышал – следующие два десятилетия его карьеры были покрыты тайной.

Эта история дала мне подсказку, почему Билл любил привлекать внимание к другим, но сам предпочитал оставаться в тени. В то время я писал книгу о том, как помощь другим может способствовать нашему собственному успеху, и мне пришло в голову, что он мог бы стать отличным героем для анализа. Но как изучить того, кто избегает внимания общественности? Я начал с того, что собрал абсолютно все, что смог найти о нем в интернете. Я выяснил, что то, чего ему не доставало в физическом плане, он с лихвой восполнял силой духа. Он был лучшим игроком своей школьной футбольной команды, несмотря на рост 177 см и вес 74 кг. Когда тренеру по бегу не хватило спортсменов для участия в забегах

с барьерами, Билл предложил свою кандидатуру. Поскольку он был недостаточно высоким, чтобы перепрыгивать через препятствия, он просто бежал сквозь них, набивая синяки и ссадины на своем пути к региональным соревнованиям. Во время учебы в Колумбийском университете он играл в футбол за местную команду, был выбран капитаном и затем стал главным тренером, пережив шесть проигрышных сезонов. Его «ахиллесовой пятой» было то, что он слишком заботился о своих игроках. Он неохотно сажал на скамью запасных тех, кто был «на подхвате»<sup>1</sup>, но отдавал все силы игре и отказывался нацеливать своих «звезд» ставить спортивные достижения выше учебы. Его целью было сделать своих подопечных успешными в жизни, а не на поле. Он был гораздо больше заинтересован в их благополучии, чем в победах.

Когда Билл решил заняться бизнесом, именно бывшие товарищи по команде открыли для него двери. Они были убеждены, что качества, являвшиеся его слабостью в игре, могли стать преимуществом во многих компаниях. И, разумеется, Билл в итоге превосходно проявил себя на руководящей должности в Apple и в роли генерального директора компании Intuit. Каждый раз, когда я общался с кем-то в Кремниевой долине, кто был известен своим необычным для деловой сферы великодушием, я слышал одно и то же: это Билл Кэм-

---

<sup>1</sup> Англ. walk-ons – игроки, которые попадают в университетскую команду в результате открытого отбора. Обычно не имеют закрепленной «роли» в команде и считаются слабее остальных игроков, попавших в команду по приглашению или на условиях стипендии. – *Прим. пер.*

пбелл повлиял на их мировоззрение. Не желая беспокоить самого Билла, я начал обращаться к его подопечным. Вскоре на меня обрушился шквал звонков от протеже Билла, которые рассказывали о нем как об отце. Все звонки обычно заканчивались тем, что я записывал дюжину новых имен людей, чьи жизни изменил Билл. Среди них был и Джонатан Розенберг, один из авторов этой книги.

Когда я связался с Джонатаном в апреле 2012-го, он взял на себя смелость поставить самого Билла в копию переписки. Билл отверг предложение включить его историю в книгу, положив конец моим надеждам посвятить ему главу – и попыткам выяснить, как он смог сделать столько хорошего для других, при этом сам оставаясь успешным. С тех пор я постоянно размышлял, как ему удавалось процветать, будучи отдающим, в индустрии, которая, по идее, вознаграждает берущих, и что бы мы могли узнать от него о лидерстве и управлении.

Я счастлив сообщить, что благодаря этой книге у меня наконец-то есть ответы. «Trillion Dollar Coach» раскрывает секрет: если вы хотите стать выдающимся руководителем, вы прежде всего должны быть выдающимся коучем. Ведь чем выше вы поднимаетесь, тем больше ваш личный успех зависит оттого, можете ли вы сделать успешными других. Это по определению именно то, чем занимаются коучи.

Последние десять лет я имел честь преподавать основы командной работы и навыки лидерства в Уортонской школе



бизнеса. Исследуя источники в ходе разработки курса, я был поражен, насколько блестяще Билл Кэмпбелл предвидел будущие открытия. Уже в 1980-х он руководствовался теориями, к которым эксперты придут только десятилетия спустя. Меня также ошеломило, сколько идей Билла об управлении людьми и обучении команд все еще актуальны.

Билл опередил свое время. Уроки, основанные на его опыте, как нельзя более своевременны в нашем взаимосвязанном мире, где судьбы карьер и даже компаний зависят от качества наших отношений с другими людьми. Но я также думаю, что они вечны: подход Билла к коучингу будет работать в любую эпоху.

Коучинг в тренде: раньше тренеры были только у спортсменов и артистов, теперь же руководители нанимают персональных коучей, а сотрудники учатся у мотивационных спикеров. Реальность, однако, такова, что профессиональный коуч застанет только малую часть моментов, когда вамгодились бы советы и обратная связь. Поэтому это наша общая задача – выступать в роли коуча для наших сотрудников, коллег, а иногда и начальников.

Я пришел к выводу, что коучинг даже более важен для успешной карьеры и командной работы, чем наставничество. В то время как наставники выдают мудрые сентенции, коучи закатывают рукава и берутся за дело. Они не просто верят в наш потенциал; они выходят на арену и помогают нам его реализовать. Они держат зеркало, чтобы мы могли увидеть

пробелы, которых не замечаем, и заставляют нас работать над нашими слабостями. Они берут на себя ответственность за то, чтобы сделать нас лучше, при этом не присваивая себе наши достижения. И я не могу представить лучшего примера коуча, чем Билл Кэмпбелл.

Это не легкомысленное заявление. У меня была возможность учиться у коучей высочайшего класса – не только в бизнесе, но и в спорте. Как спортсмен по прыжкам в воду я тренировался под началом профессионалов олимпийского уровня, а недавно, выступая в роли организационного психолога, я работал с таким великим тренером, как Брэд Стивенс из Boston Celtics. Билл Кэмпбелл не просто входит в эту элитную группу лучших тренеров мира. Он достоин отдельной категории, потому что мог консультировать и помогать людям выполнять работу, суть которой сам даже не понимал.

## **ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ СТАТЬ ВЫДАЮЩИМСЯ РУКОВОДИТЕЛЕМ, ВЫ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ДОЛЖНЫ БЫТЬ ВЫДАЮЩИМСЯ КОУЧЕМ.**

В 2012 году, том самом, когда я отказался от идеи написать о Билле в своей книге, меня пригласили выступить на глобальном мероприятии Google с речью на тему, как управлять компанией с точки зрения организационного психоло-

га. После того как я несколько лет проработал с аналитиками, которые стояли у истоков Google, для меня стало очевидным, что все лучшее в компании – результат командной работы. Эта мысль легла в основу моей речи: начните рассматривать команды, а не отдельных людей, как краеугольный камень любой организации. Мои коллеги из Google сделали еще лучше: они провели масштабное исследование, которое опубликовали под названием «Проект Аристотель», чтобы выявить отличительные характеристики их наиболее успешных команд.

Пять ключевых факторов словно были прямиком взяты из стратегии Билла Кэмпбелла. Лучшие команды в Google чувствовали себя в безопасности психологически (люди знали, что, если они пойдут на риск, их руководитель всегда их поддержит). У них были четкие цели, каждая роль была значимой, на членов команды можно было положиться, и они были уверены, что итог их работы принесет перемены к лучшему. Вы увидите, что у Билла отлично получалось создавать именно такие условия: он делал все возможное и невозможное, чтобы обеспечить психологическую безопасность, ясность, значимость, надежность и видимый результат в каждой команде, для которой выступал коучем.

Шерил Сэндберг и я часто сокрушались, что в любом книжном магазине есть секция с книгами по самопомощи, но ничего на тему, как помочь другим. Книге «Trillion Dollar Coach» – место в этой несуществующей секции: это подроб-

ное руководство, как пробудить лучшие качества в людях, как одновременно поддерживать их и стимулировать действовать, как ставить людей на первое место не только на словах.

Самое удивительное в истории Билла Кэмпбелла – то, что чем больше вы читаете о нем, тем больше видите возможностей вокруг себя стать более похожим на него. Мы принимаем решения каждый день. Например, относиться к каждому, кого встречаем, с достоинством и уважением. Есть и более серьезные обязательства: уделять время членам вашей команды, проявлять искренний интерес к их жизни – вплоть до того, что помнить, в какой школе учатся их дети.

Билл Кэмпбелл не желал славы эксперта и тем более героя целой книги. Но он прожил жизнь, отдавая свои знания другим, поэтому сделать его секреты доступными всем кажется мне достойной данью уважения его памяти.

*Адам Грант*

# Глава 1

## Кедди и генеральный директор

В теплый апрельский день 2016 года много людей собралось на футбольном поле школы Святого Сердца, в самом центре города Атертон, Калифорния, чтобы почтить память Уильяма Винсента Кэмпбелла-младшего, который скончался от рака в возрасте 75 лет. Билл был легендарной фигурой в мире технологий; переехав за запад в 1983 году, он сыграл ключевую роль в успехе Apple, Google, Intuit и множества других компаний. Сказать, что он пользовался огромным уважением, – это не сказать ничего: слово «любили» здесь подходит больше. Попрощаться с ним в тот день пришли десятки лидеров сферы технологий – Ларри Пейдж, Сергей Брин, Марк Цукерберг, Шерил Сэндберг, Тим Кук, Джефф Безос, Мэри Микер, Джон Дое, Рут Порат, Скотт Кук, Брэд Смит, Бен Хоровиц, Марк Андриссен. Такую концентрацию силы, столько пионеров индустрии разом нечасто увидишь, по крайней мере в Кремниевой долине.

Мы – Джонатан Розенберг и Эрик Шмидт – сидели среди гостей, ведя вялую беседу, мягкий солнечный свет контрастировал с мрачным настроением. Мы оба тесно сотрудничали с Биллом в последние 15 лет, с тех пор как присоединились к Google в качестве генерального директора (Эрик,

в 2001 году) и руководителя отдела управления продуктами (Джонатан, в 2002 году). Билл был нашим коучем, мы встречались с ним для индивидуальных бесед раз или два в неделю, чтобы обсудить трудности, с которыми сталкивались, работая над развитием компании. Он направлял нас и персонально, и как членов команды, по большей части сам оставаясь в тени, по мере того как Google из дерзкого стартапа превращалась в одну из самых значимых компаний и брендов в мире. Вполне возможно, что без помощи Билла этого никогда бы не произошло. Мы называли его «Тренер», мы также звали его другом, и в этом мы были похожи почти на всех в нашем окружении. Более того, как мы узнали позже, многие среди присутствовавших в тот печальный день, а их количество зашкаливало за тысячу, считали Билла своим *лучшим* другом. Так кому же, среди всех этих лучших друзей, выпадет честь произнести прощальную речь для нашего Тренера? Кто из светил технологической индустрии поднимется на трибуну?

# Чемпион из Хомстеда

Билл Кэмпбелл даже ни разу не бывал в Калифорнии до того, как ему исполнилось сорок, а свою карьеру в бизнесе он начал всего за несколько лет до этого. На самом деле достижений в этой истории успеха из Кремниевой долины столько, что хватило бы на несколько жизней, а Билл уместил их в отпущенные ему 75 лет. Он рос задиристым и смышленным в промышленном городе Хомстед в западной Пенсильвании, где его отец преподавал физкультуру в местной школе, а по вечерам подрабатывал на заводе. Билл был прилежным учеником и усердно трудился. Еще он отличался проницательностью: в апреле 1955 года он написал редакционную статью для школьной газеты, где напомнил своим товарищам, что «нет ничего важнее для вашей дальнейшей жизни, чем хорошие оценки». «Безделье в школе может помешать кому-то добиться успеха». В то время он только перешел в старшие классы.

Звезда футбола в старшей школе Хомстеда, Билл покинул дом осенью 1958 года, поступив в Колумбийский университет на Манхэттене. Он был мало похож на героя футбольного поля даже в ту эпоху, когда игроки были ближе к нормальным человеческим размерам, чем сейчас: около 177 сантиметров, весом 74 килограмма (хотя к команде он присоединился в весе 81 кг). Но он быстро завоевал уважение

как тренеров, так и своих товарищей по команде благодаря тому, что вел умную игру и выкладывался на поле до последнего. К своему выпускному году, осенью 1961 года, Билл был капитаном команды, играя практически каждый матч – как лайнбекер защиты или лайнмен линии нападения. Он завоевал награду лучшего игрока и привел свою команду к титулу чемпионов Лиги Плюща<sup>2</sup> единственный раз за всю историю Колумбийского университета. Тренер команды Баф Донелли утверждал, что Билл «сыграл огромную роль» в этой победе. «Если бы в нем было 188 сантиметров и 102 килограмма и он играл бы на профессиональном уровне, то стал бы величайшим лайнменом, которого когда-либо видела лига, огненным шаром. Но он небольшого роста и весит всего 74 кг. Вы даже в команде колледжа не найдете таких маленьких защитников. Как правило, низкорослые парни не могут играть в футбол. Одного характера обычно недостаточно. Тренеру нужны и характер, и игроки». <sup>[1]</sup>

Что касается самого Билла, то он, естественно, свои достижения приписал заслугам команды, утверждая, что она добилась успеха, «потому что все игроки работали слаженно и имели опытное руководство». <sup>[2]</sup>

---

<sup>2</sup> Англ. The Ivy League – ассоциация восьми частных американских университетов, расположенных в семи штатах на северо-востоке США. – Прим. ред.



## **Слишком участливый**

Денег у Билла было немного, поэтому он помогал родителям платить за свое образование в Колумбийском университете, подрабатывая водителем такси. Он так хорошо изучил город, что позже часто спорил со своим постоянным водителем и другом Скотти Крамером, какой маршрут лучше выбрать (когда речь шла об умении ориентироваться в Нью-Йорке, в способностях тренера никто не сомневался, заверял Скотти).



Билл (67) проводит блокировку в составе команды Колумбийского университета в победном матче Lions против Гарварда со счетом 26:14, 21 октября 1961 года. [3]

Он окончил Колумбийский университет в 1962 году со степенью по экономике, получил диплом магистра в области педагогики в 1964 году и переехал на север, чтобы стать помощником футбольного тренера в Бостонском колледже. Билл был выдающимся тренером и быстро завоевал уважение своих коллег. Когда его альма-матер, Колумбийский университет, попросила его вернуться в качестве главного

тренера в 1974 году, он согласился. И хотя состояние футбола в университете было плачевным, преданность Билла привела его обратно на Манхэттен.



Товарищи по команде на руках уносят Билла с поля после победы Колумбийского университета над Университетом штата Пенсильвания со счетом 37:6, 18 ноября 1961 года. Этот матч принес ему титул чемпионов Лиги Плюща, впервые в его истории. <sup>[4]</sup>

(Один из коллег-тренеров Билла, Джим Раджерс, вспоминает, что еще до того, как «сердце привело» Билла назад в Колумбийский университет, он считался одним из лучших младших тренеров в стране и был приглашен в Университет штата Пенсильвания работать под началом Джо Патерно. В то время Патерно был одним из лучших тренеров в стране, и весьма вероятно, что под его руководством Билл продолжил бы процветать в этой профессии, присоединившись к команде Nittany Lions. Более того, эта книга могла бы быть о Билле Кэмпбелле, легенде университетского футбола, а не о Билле Кэмпбелле, легенде Кремниевой долины. И чтобы узнать о нем больше, вы запустили бы поиск в Yahoo или Bing!)

Несмотря на очевидный тренерский талант, возвращение Билла в Колумбийский университет не было отмечено победами. Приходилось довольствоваться тренировочной базой в убогом состоянии, дорога до которой от кампуса занимала не менее 30 минут на автобусе в дневном потоке. Администрация была не заинтересована в успехах футбольной команды, что привело в упадок настроение города. Lions за время его пребывания в должности выиграли только 12 матчей, проиграв 41. Его самым многообещающим сезоном был 1978 год, когда команда начала со статистикой 3–1–1<sup>3</sup>, но затем была разбита на Giants Stadium со счетом 69:0 превосходящими их (как в физической силе, так и в численности) игроками Rutgers. В середине сезона 1979 года Билл решил,

---

<sup>3</sup> 3 победы, 1 поражение, 1 ничья. – *Прим. пер.*

что подаст в отставку. Он провел все матчи и завершил карьеру.

Билл так напряженно работал в Колумбийском университете, что как-то даже попал в больницу с переутомлением. Особенно сложным для него была вербовка игроков. Позже Билл говорил, что ему приходилось наносить визиты сотне потенциальных кандидатов, чтобы уговорить прийти хотя бы 25 из них. «Я уходил после тренировок в 16:30, ехал в Олбани, а поздно ночью возвращался обратно. В Скрантон и обратно, – добавлял он. – А на следующий день мне снова надо было в офис». <sup>[5]</sup>

Его провал, однако, объяснялся вовсе не отсутствием хороших игроков. По словам Билла, дело было в его излишней отзывчивости. «Как тренер вы должны иметь нечто, что я бы назвал бесстрастной твердостью, и я не думаю, что во мне это есть. Что вам нужно делать, так это не беспокоиться о чувствах других. Вы должны требовать максимум от каждого и быть практически безразличны к чужим эмоциям. Вы заменяете одного паренька другим. Продвигаете младшего вперед старшего. Это природа игры. Выживают сильнейшие. На поле выходят лучшие. А я переживал за них. Старался, чтобы парни понимали, почему я так поступаю. Я думаю, что просто был недостаточно жестким». <sup>[6]</sup>

Возможно, Билл и был прав, считая, что результаты футбольного тренера зависят от его умения быть «бесстрастным», но в деловом мире все больше фактов свидетельству-

ют о том, что именно сопереживание — ключ к успеху<sup>4</sup>. [7]  
Идея о важности отзывчивости для команды принесла Биллу куда больше пользы в бизнесе, чем на футбольном поле.

---

<sup>4</sup> Научная статья 2006 года Питера Фроста, Джейн Даттон, Салли Мэйтлис, Джейкоба Лилиуса, Джейсона Каной и Моники Ворлайн содержит данные ряда исследований за последние 100 лет, подтверждающие, что сопереживание имеет большое значение для рабочей обстановки и организации в целом.

## Мы ее покажем

С футбольной карьерой было покончено. В 31 год Билл стал частью делового мира, устроившись в рекламное агентство Дж. Уолтера Томпсона. Он начал в Чикаго, работая с Kraft, а несколько месяцев спустя переехал обратно в Нью-Йорк развивать бизнес Kodak. Он взялся за дело со своим обычным энтузиазмом и так впечатлил своих клиентов в Рочестере, штат Нью-Йорк, знаниями и свежими идеями, что вскоре они переманили его из агентства. Билл быстро поднялся по карьерной лестнице в Kodak и к 1983 году уже работал в Лондоне в должности главы отдела потребительских продуктов на территории Европы. Когда он только начал искать работу в 1979 году, один из его товарищей по футболу в Колумбийском университете свел его с Джоном Скалли, который был в то время руководителем высшего звена в PepsiCo. Билл не согласился на должность, которую Джон предложил ему в Pepsi, но в 1983 году Скалли перебрался в Кремниевую долину, став генеральным директором Apple, а вскоре после этого позвонил Биллу. Не согласится ли тот оставить Kodak и переехать с молодой семьей – в 1976 году он женился на Роберте Спаньола, декане Колумбийского университета – на запад, чтобы присоединиться к Apple?

## **КОУЧИ ДЕРЖАТ ЗЕРКАЛО, ЧТОБЫ МЫ МОГЛИ УВИДЕТЬ ПРОБЕЛЫ, КОТОРЫХ НЕ ЗАМЕЧАЕМ, И ЗАСТАВЛЯЮТ НАС РАБОТАТЬ НАД НАШИМИ СЛАБОСТЯМИ.**

«Моя карьера была скомпрометирована долгими годами в роли тупого футбольного тренера, – сказал позднее Билл. – Я чувствовал, что из-за своего прошлого всегда буду хуже своих коллег, всегда буду догоняющим. С переездом на дикий Запад, где царила скорее меритократия, у меня появился шанс быстро продвинуться и войти в состав руководства». <sup>[8]</sup> Продвинулся он действительно быстро. Через девять месяцев после того, как он присоединился к Apple, Билла повысили до вице-президента по продажам и маркетингу и поручили руководить запуском с нетерпением ожидаемого Macintosh, нового компьютера Apple, который, по замыслу, должен был сменить Apple II в качестве флагманского продукта компании.

Запуск планировали анонсировать масштабно: компания купила рекламное время на Суперкубке, который должен был пройти в городе Тампа, Флорида, 22 января 1984 года. Как только ролик был снят, Билл и команда показали его сооснователю Apple Стиву Джобсу. В рекламе, обыг-



рывающей сюжет романа Джорджа Оруэлла «1984», молодая девушка убегает по темному коридору от охраны и падает в зал, где сотни одетых в серое бритых мужчин слушают, зомбированные, монотонную речь «Большого брата», уставившись на экран. С криком она бросает молот в экран, отчего он взрывается. Голос за кадром обещает, что Apple Macintosh покажет, почему 1984 год не будет таким, как «1984»<sup>5</sup>.

Стив был в восторге от рекламы. И Флойд Квамм, в то время начальник Билла, тоже был в восторге от рекламы. Билл также был в восторге от рекламы. Где-то за 10 дней до матча они показали ее совету директоров, и тот остался крайне недоволен. Это ужасно, таков был общий вердикт, слишком дорого и слишком спорно. Они хотели знать, возможно ли продать эфирное время какой-то другой компании. Не поздно ли отступить? Спустя несколько дней одна из руководителей отдела продаж сказала Биллу и Флойду, что ей удалось найти покупателя на рекламное время. «Что, потвоему, нам делать?» – спросил Флойд Билла.

«К черту! Мы ее покажем», – был ответ Билла. Они так и не сказали совету директоров или кому-либо еще из высшего руководства, что у них был потенциальный покупатель на эфирное время, и показали ролик. Он стал не только самым популярным во время того матча, но и одним из са-

---

<sup>5</sup> Введите «Реклама Apple 1984» в ваш любимый поисковик, чтобы посмотреть ролик.

мых известных в истории, положив начало новой эпохе, когда реклама на Суперкубке стала так же важна, как сама игра. В 2017 году колонка в Los Angeles Times назвала ролик «единственной великой рекламой, показанной на Суперкубке». <sup>[9]</sup> Неплохо для «тупого футбольного тренера», который меньше пяти лет назад завершил свой последний сезон. В 1987 году в Apple решили основать отдельную компанию по разработке программного обеспечения под названием Claris. Возглавить ее предложили Биллу. Он ухватился за эту возможность. Дела у Claris шли неплохо, но к 1990 году Apple взяла ее обратно под свое крыло в качестве дочернего предприятия, отказавшись от изначального плана сделать ее публичной компанией. Эта «смена курса» побудила Билла и еще нескольких человек из высшего руководства уволиться. Решение было эмоциональным, и, когда Билл ушел, некоторые сотрудники Claris выразили свою благодарность ему, разместив рекламу на целую полосу в San Jose Mercury News. «До встречи, Тренер», – гласил заголовок. «Билл, мы будем скучать по твоему руководству, твоему видению, твоей мудрости, твоему дружелюбию и твоей силе духа... – продолжал текст статьи. – Ты научил нас опираться на себя. Ты закалил нас на годы вперед. И хотя ты больше не руководишь нашей командой, мы продолжим делать все, что в наших силах, чтобы ты гордился нами». Claris продержалась в качестве дочерней компании Apple до 1998 года. Билл стал генеральным директором стартапа под названием GO Corporation,

который предпринял попытку создать первый в мире карманный компьютер, управляемый стилусом (предшественник PalmPilot и современных смартфонов). Это была амбициозная, но слишком преждевременная идея, и компания прекратила существование в 1994 году. «GO не пошло»<sup>6</sup>, – любил говорить Билл. Примерно в то же время сооснователь и генеральный директор компании Intuit Скотт Кук вместе с советом директоров искали кого-то, кто мог бы заменить его в этой должности. Джон Доер<sup>7</sup>, венчурный инвестор из Kleiner Perkins, познакомил Билла со Скоттом. Поначалу тренер не произвел на того впечатления. Прошло несколько месяцев, у Скотта все еще не было подходящей кандидатуры, и он согласился снова встретиться с Биллом.

---

<sup>6</sup> Игра слов: название компании (GO) означает в переводе с английского «идти». – *Прим. пер.*

<sup>7</sup> Джон Доер – один из самых успешных венчурных инвесторов Кремниевой долины, благодаря ему Kleiner Perkins инвестировали в такие компании, как Google, Amazon, Netscape, Sun, Intuit и Compaq.

# До встречи, Тренер.

Claris только что потеряла одного из самых трудолюбивых сотрудников.

Билл Кэмпбелл скоро возглавит другую группу безумных мечтателей в GO Corporation: это те ребята, которые разработали портативный компьютер, управляемый стилусом.

А те, кого он оставил, хотели бы публично сделать ему лучший комплимент, который смогли придумать:

Билл, мы будем скучать по твоему руководству, твоему видению, твоей мудрости, твоему дружелюбию и твоей силе духа.

Но — благодаря всему, написанному выше, — мы отлично справимся без тебя.

В 1987-м, когда в Apple решили выйти из бизнеса по разработке программного обеспечения, ты вызвался основать отдельную компанию.

Ты начал с нескольких почти бесплатных программных продуктов Apple, горстки вольнодумцев, названия Claris и сумел выстроить одну из ведущих компаний в мире по разработке программного обеспечения для Mac.

Мы только что закрыли наш лучший квартал по объему продаж, выручке, занимаемой доле рынка и темпам роста.

Ты научил нас опираться на себя.

Ты закалил нас на годы вперед.

И хотя ты больше не руководишь нашей коман-

Они пошли прогуляться по району Пало-Алто, Калифорния, и в этот раз у них все сложилось. «Когда мы встретились впервые, то обсуждали бизнес и стратегию, – вспоминает Скотт. – Но когда мы снова вернулись к разговору, то отошли от темы стратегии и вместо этого сосредоточились на обсуждении руководства и людях. Другие кандидаты, с которыми я беседовал, видели развитие сотрудников в том, чтобы подогнать их под себя, «вырезать» по шаблону, как печенье из теста. Неважно, какой цвет ты выберешь, главное, чтобы черный. Но Билл был яркой радугой. Он ценил то, что у каждого есть своя история и свой опыт. Он учитывал малейшие детали и различия, выбирая подход к руководству и развитию людей. Я искал возможности роста для своих сотрудников, которые сам не мог им дать. Билл идеально для этого подходил».

В 1994 году Билл возглавил Intuit. Он руководил компанией в течение нескольких лет, отмеченных успехами и ростом, пока не ушел в отставку в 2000 году<sup>8</sup>. И хотя в то время он этого не знал, он вот-вот откроет третью главу своей карьеры, вернется к тренерству на постоянной основе, но на этот раз не на футбольном поле.

Когда Стива Джобса вынудили уйти из Apple в 1986 году,

---

<sup>8</sup> Билл покинул пост генерального директора в июле 1998 года, затем снова вернулся в сентябре 1999 года, когда его преемник, Билл Харрис, решил уволиться. Билл оставался генеральным директором до начала 2000 года.

Билл Кэмпбелл был одним из немногих в руководстве компании, кто воспротивился этому решению. Дэйв Кинсер, в то время коллега Билла в Apple, вспоминает, как Билл сказал: «Мы должны удержать Стива в компании. Он слишком талантлив, чтобы просто его отпустить». Стив запомнил проявленную верность. Когда он вернулся в Apple в качестве генерального директора в 1997 году, большинство членов совета директоров покинуло свой пост, и Стив предложил Биллу занять одно из освободившихся мест<sup>9</sup> (Билл входил в состав совета директоров Apple до 2014 года).

Стив и Билл стали близкими друзьями; они часто общались и провели немало воскресных дней, гуляя по Пало-Алто и разговаривая на самые разные темы. Билл стал доверенным лицом Стива по множеству вопросов, коучем, наставником и другом. Но Стив был не единственным «подопечным» Билла. На самом деле с тех самых пор, как он оставил футбол в 1979 году, Тренер никогда не прекращал своей деятельности. Он всегда был готов пообщаться со своими друзьями, соседями, коллегами, другими родителями в школе, куда ходили его дети; он обнимал их, выслушивал то, чем они хотели поделиться, и обычно находил подходящую историю, которая помогала им лучше увидеть ситуацию, прийти к какому-то выводу или принять решение.

---

<sup>9</sup> Формально Стив был «исполняющим обязанности генерального директора» Apple с 1997 года и до января 2000 года, когда он избавился от приставки «исполняющий обязанности» перед названием своей должности.

Итак, когда в 2000 году Билл покинул должность генерального директора Intuit (он оставался председателем совета директоров до 2016 года) и находился в поиске новых начинаний, Джон Доер предложил ему присоединиться к Kleiner Perkins, известному венчурному фонду, и стать коучем для компаний в их портфолио. Венчурные фирмы часто приглашают «корпоративных предпринимателей», блестящих, обычно молодых технических специалистов, которые работают в компании, помогая сотрудникам в воплощении очередной грандиозной идеи. Почему бы и нам не нанять «корпоративного предпринимателя», подумал Джон, кого-то с опытом в операционной деятельности и разработке стратегии, кто мог бы помочь стартапам из портфолио пережить все взлеты и падения в процессе роста (или его отсутствия)? Билл принял предложение и осел на Сэнд-Хилл-роуд.

# Коуч GOOGLE

Однажды в 2001 году местный стартап, возглавляемый двумя дерзкими выпускниками Стэнфорда, решил пригласить «профессионального» генерального директора Эрика Шмидта. Эрик руководил разработкой программного обеспечения в Sun Microsystems и занимал должность генерального директора и председателя совета директоров в Novell. Джон Дозер посоветовал Эрику нанять Билла Кэмпбелла в качестве своего коуча.

Эрик встретил Билла, когда тому предложил работу Скотт МакНили, генеральный директор Sun, и был поражен его достижениями и энергией. Однажды, когда Билл пришел в офис Sun на встречу, он упомянул, что только что вернулся из однодневной поездки в Японию! Это произвело большое впечатление на Эрика.

Но все же Эрик был, что вполне понятно, гордым человеком, и предложение Дозера задело его. К тому времени он уже немало добился: генеральный директор Novell, бывший директор по технологиям Sun, магистратура и докторская степень по компьютерным наукам в Калифорнийском университете в Беркли, бакалавриат в Принстоне. Это много важных вех. Чему этот неотесанный тип из Пенсильвании – бывший футбольный тренер! – мог его научить?

Многому, как оказалось. Меньше чем через год, по само-



стоятельной оценке Эрика, он сильно изменился: «Коучинг Билла Кэмпбелла очень помог всем нам, – написал он. – Оглядываясь назад, осознаю, что такой человек, как он, был нужен нам с самого начала. Мне надо было раньше создать такую структуру, в идеале, в тот момент, когда я начал работать в Google».

В течение 15 лет Билл встречался с Эриком почти каждую неделю. И не только с Эриком: Билл стал коучем Джонатана, Ларри Пейджа и еще нескольких человек из руководства Google. Он присутствовал на совещаниях сотрудников, которые Эрик проводил каждую неделю, и часто бывал в кампусе Google в Маунтин-Вью, Калифорния (который удачно располагался в двух шагах от кампуса Intuit, где Билл все еще был председателем совета директоров).

Все эти 15 лет советы Билла оказывали огромное влияние. Не то чтобы он говорил нам, что делать, – вовсе нет. Если у Билла и были свои взгляды на продукт или стратегию, он обычно держал их при себе. Но он всегда следил за тем, чтобы коммуникация в команде шла успешно, напряженные ситуации и разногласия вытаскивали на свет и обсуждали, а серьезные решения поддерживали все, вне зависимости от того, согласны они были с ними или нет. Мы можем сказать без тени сомнения, что Билл Кэмпбелл был одним из тех людей, которые сыграли решающую роль в успехе Google. Без него компания не достигла бы того положения, которое занимает сегодня.

Этого было бы достаточно почти для любого человека, но не для Билла. Пока он работал с руководством Google и Стивом Джобсом в Apple, он одновременно помогал еще очень многим. Он был коучем Брэда Смита, бывшего генерального директора Intuit; Джона Донахью, бывшего генерального директора eBay; экс-вице-президента США Эла Гора; Дика Костоло, бывшего генерального директора Twitter; Майка МакКью, главы Flipboard; Донны Дубински, генерального директора Numenta; Нирава Толиа, генерального директора Nextdoor; Ли К. Боллингера, президента Колумбийского университета; Шелли Арчамбо, ранее возглавлявшей MetricStream; Бена Хоровица, партнера в венчурной компании Andreessen Horowitz. Он тренировал мальчиков и девочек из команд по флэг-футболу<sup>10</sup> в школе Святого Сердца. Был коучем Билла Гёрли, главного партнера в фирме венчурного капитала Benchmark. Ронни Лотта из Зала Славы NFL; Дэнни Шейдера, генерального директора Handle Financial; Сундара Пичаи, генерального директора Google.

Он был коучем Дэна Розенцвейга, генерального директора Chegg; Чарли Батча, своего земляка из Хомстеда и бывшего защитника Pittsburgh Steelers; Джесси Роджерса, управляющего директора Altamont Capital Partners; Джона Хеннеси, бывшего президента Стэнфордского университета; Шерил Сэндберг, операционного директора Facebook.

---

<sup>10</sup> Версия американского или канадского футбола. – *Прим. ред.*

## «Болзи» и Бруно

Когда пришло время сказать прощальную речь на похоронах Билла, никто из этих людей не поднялся на помост. Первым человеком, который подошел к микрофону в тот день, был товарищ Билла по университетской футбольной команде Ли Блэк. Ли начал рассказывать о своем друге «Болзи», кто, как мы быстро догадались, был никем иным, как Биллом.

Когда Билл появился в Колумбийском университете, он был самым маленьким игроком в команде, но проявил себя самым боевым во всем, что касалось перехвата и блокировки. Его раз за разом сбивали с ног, он поднимался и пробовал снова. Однажды, когда они ехали в автобусе на тренировку, Ли сказал: «Кэмпбелл, у тебя яйца тяжелее, чем у медной обезьяны». У всех в команде были прозвища, и Билла с тех пор все называли «Болзи»<sup>11</sup>. Даже когда его назначили капитаном команды в выпускном году, он никогда не был Капитаном, только «Болзи». Более того, даже спортивный центр Кэмпбелла в Колумбийском университете, который вмещает залы функционального тренинга, общие комнаты для встреч спортсменов и офисы тренеров, иногда называют «Болз Холл», по крайней мере внутри футбольного сообщества.

---

<sup>11</sup> От *англ.* balls – яйца. – *Прим. пер.*

В тот день мы многое узнали о Билле, но ничто не удивило нас больше, чем тот факт, что этот выдающийся бизнес-лидер, руководитель, доверенное лицо Стива Джобса, чемпион Лиги Плюща, футбольный тренер в Колумбийском университете и председатель совета директоров, отец двоих детей и отчим трех<sup>12</sup>, заслужил почетное прозвище «Болзи» благодаря своей агрессивной игре на футбольном поле Колумбийского университета. Кроме его товарищей по команде, никто больше не слышал, чтобы Билла так называли. Но это имело смысл.

## **КОУЧИ БЕРУТ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ТО, ЧТОБЫ СДЕЛАТЬ НАС ЛУЧШЕ, ПРИ ЭТОМ НЕ ПРИСВАИВАЯ СЕБЕ НАШИ ДОСТИЖЕНИЯ.**

Среди гостей были люди из самых разных слоев общества. В Калифорнию приехал Скотти Крамер, давний приятель Билла и его водитель в Нью-Йорке, Дэнни Коллинз, старший официант одного из любимых нью-йоркских ресторанов Билла Smith & Wollensky, Джим Раджерс, футбольный

---

<sup>12</sup> Билл и Роберта развелись в 2009 году. Он женился на Эйлин Боччи в 2015 году.

тренер на пенсии, который работал вместе с Биллом в Колумбийском университете и на чьей свадьбе Билл был шафером. Джим ненавидит летать, но не мог не присутствовать на прощании с Биллом, поэтому проехал через всю страну из Род-Айленда. Там был футбольный клан Билла из Колумбийского университета, мужчины, с которыми он вместе играл, которых тренировал. Были и футболисты из Стэнфорда, которые жили в центре Кэмпбелла летом. Персонал Old Pro, спортивного бара в Пало-Алто, совладельцем и частым посетителем которого был Билл. Друзья, с которыми Билл ежегодно ездил на Суперкубок, друзья, с которыми он отдыхал в Кабо, друзья, с которыми ездил на бейсбол в Питтсбург и другие места на Восточном побережье. В общем, там собрались не профессионалы, пришедшие отдать дань уважения и завести полезные связи. Собрались люди, которые любили Билла.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

# Комментарии

1.

Arthur Daley, «Sports of the Times; Pride of the Lions», New York Times, November 22, 1961.

2.

«300 Attend Testimonial for Columbia's Eleven», New York Times, December 20, 1961.

3.

Фотография предоставлена спортивным центром Колумбийского университета.

4.

Фотография предоставлена спортивным центром Колумбийского университета.

5.

George Vecsey, «From Morningside Heights to Silicon Valley», New York Times, September 5, 2009.

6.

Charles Butler, «The Coach of Silicon Valley», Columbia College Today, May 2005.

7.

P. Frost, J. E. Dutton, S. Maitlis, J. Lilius, J. Kanov, and M. Worline, «Seeing Organizations Differently: Three Lenses on Compassion», in *The SAGE Handbook of Organization Studies*, 2nd ed., eds. S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, and W. Nord (London: Sage Publications, 2006), 843–866.

**8.**

Butler, «The Coach of Silicon Valley».

**9.**

Michael Hiltzik, «A Reminder That Apple's '1984' Ad Is the Only Great Super Bowl Commercial Ever – and It's Now 33 Years Old», *Los Angeles Times*, January 31, 2017.